

明治大学社会科学研究所紀要

「活性人モデル」に関する研究

山下 洋史☆

A Study on “Activated Man Model”

Hiroshi Yamashita

1. はじめに

本研究は、筆者の従来の研究「組織におけるメンバーのコミットメントと活性化の関係」^①において注目した組織と仕事の両面に高いコミットメントを示すメンバーに対し、新たな視点として「活性人モデル」を提案するものである。このモデルは、太田^②の「組織人モデル」と「プロフェッショナル・モデル」を統合すると同時に、これらと高橋^③の I-I chart との関係を示したモデルとして位置づけられる。

組織のメンバーが、自己の欲求を充足するために組織と仕事のどちらにコミットするかによって、彼らの考え方や行動に大きな差異が生じる。もちろん、これは二者択一的な単純な問題ではないが、どちらにより強くコミットするかといった捉え方をすると、一般的な問題となる。例えば、組織に対するコミットメントが強いメンバーは、彼の欲求の多くのものを組織を通して得ようとするため、組織に対して最大限の貢献をしようとする。仕事に対するコミットメントが強いメンバーは、自己の仕事でのスペシャリストとしての能力向上によって高い社会的評価を得ようとする。

このような組織のメンバーのコミットメントのタイプに注目して、太田^④は前者に対し「組織人モデル」を、後者に対しては「プロフェッショナル・モデル」を提示している。組織人モデルでは組織に対するメンバーの関心が高く、プロフェッショナル・モデルでは仕事に対する関心が高い。太田⁽²⁾自身も指摘しているように、組織に対する関心と仕事に対する関心がいずれも高いことが考えられ、本研究ではこのようなタイプに注目して新たに「活性人モデル」を提案する。この場合には、組織内での評価と社会的評価の両方を高めようとする。そのために、組織に対する貢献と社会一般における活躍のいずれに対しても関心が高くなる。

一方、高橋^⑤はそれまであいまいな概念であった組織活性化をBarnard組織論の枠組みの中で定義し、活性化された組織とそうでない組織の特性を視覚的に把握するために、I-I chart^⑥を提案している。高橋のI-I chartによれば組織活性化は「無関心度指数を低め、一体化度指数を高めること」として捉

☆商学部助教授

えることができる。

さらに、筆者らは従来の研究⁶⁾⁹⁾において、高橋の I-I chart に基づき、組織におけるメンバーの活性化と学習の二面性（専門的学習と幅広い参加的学習）の関係をモデル化している。そして、無関心度指数を高めるには専門的学習が、また一体化度指数を高めるには幅広い参加的学習が必要であり、幅広い参加的学習への注意の配分⁹⁾が、日本の組織における 1 つの特徴となっていることを指摘している。

本研究では、上記の研究を総合的に検討し、太田のいう組織に対する関心と高橋のいう一体化度指数、および仕事に対する関心と無関心度指数が対応づけられ、組織に対する関心と仕事に対する関心を両方高めることが組織活性化につながることを指摘する。そして、このような関係を「活性人モデル」により表現する。ここで、「活性人」と呼ぶのは、組織と仕事の両面に高いコミットメントを示すことは、高橋の I-I chart における低い無関心度指数と高い一体化度指数、すなわち「活性化」されたメンバーを意味するためである。

さらに、それぞれの関心を高めるためには、専門的学習、幅広い参加的学習が必要であり、それらへの注意の配分が青木⁹⁾の双対原理における欧米と日本の組織特性を反映していることについて述べる。

2. 日本における雇用管理の変化と労働者の価値観の多様化

日本企業では、毎年 4 月に新規学卒者を一括採用し、ジョブ・ローテーションを繰り返しながら彼らの「ジェネラリスト」としてのキャリアを高め、定年まで雇用するという雇用形態が一般的である。これは、いわゆる「終身雇用制」（より正確には長期的勤続傾向）に相当する¹⁰⁾。すなわち、ある職務に特化した専門的適性よりも、ジョブ・ローテーションにすばやく対応して多くの職務をこなしていく柔軟性が重視されてきた。

日本企業では、特定の職務に特化して高い専門能力を持つメンバーに対して「すばらしいスペシャリスト」という評価よりも「それしかできない人間」という評価がなされ易い¹¹⁾。そのため、採用の際にも職務を特定せずに、社風に合いそうな新規学卒者を予定の人数だけ一括採用してきた。このことから、「就職」というよりも「就社」であるとしばしば指摘される。

しかしながら、技術革新、特に情報技術（IT）の革新がかつてないスピードで進展し、企業内では経営多角化により今まで蓄積のなかった技術が必要とされる状況下で、スペシャリストの採用および育成が急務となっている。一般に、このようなスペシャリストは組織よりも仕事への関心が高いといわれる（これが次節で述べる太田¹²⁾の「プロフェッショナル・モデル」に相当する）。これに対して、日本企業で多く見られる「就社」型のジェネラリストは組織への関心が高い（太田¹²⁾の「組織人モデル」に相当する）。そして、最近の企業の採用においてスペシャリストのニーズがしだいに高まる傾向にある。

一方、労働者側からは生活のゆとり、特に時間的ゆとりを求める声が大きくなっている。すなわち、従来の「会社第一優先」の生活を見直し、自己のライフスタイルを大切にしようとする考え方である。これは、外国からの「日本人は働きすぎ」という指摘とも重なって、日本の労務管理の見直しを迫るも

のとなっている。

このような流れの基礎となっている要因は、若年層を中心とした労働者の価値観の多様化であろう。フリーターとして生活費を稼ぎ、アフター・ファイブの生活をエンジョイするタイプはこの典型的な例である。労働者の価値観の多様化について考える際にはこのようなタイプが注目されるが、ここでは自己の属する組織に対する最大限の貢献をめざすか、自己のスペシャリストとしての社会的評価の向上をめざすかという点に焦点を当てて研究を進めていくことにする。

さらに、労働者の高学歴化が、スペシャリストとしての社会的評価の向上をめざすタイプを増加させる要因となっている。すなわち、高度な専門教育を受けた労働者は、仕事を通してその専門能力をさらに高めていこうとする傾向が強い。また、高学歴の中高年労働者の場合は、近年のポスト不足によりランクヒエラルキーによるインセンティブ²⁴を満足させられないことが多くなりつつあるため、組織に対する関心の低下が懸念されている。

以上のように、企業側と労働者側の両方からのスペシャリスト指向の増大は、「組織に対する関心」から「仕事に対する関心」へのシフトを促すため、この傾向をふまえた新たなコミットメントのモデルを考える必要がある。本研究は、このようなモデルを提案するものである。

ただし、上記のことが日本企業におけるジェネラリストの育成を重視した雇用管理がその効力を失ったということを意味するものではない点に注意を要する。このような雇用管理は、担当者への権限委譲の際の局所最適の防止を支え、それが環境の変化やトラブルに対する迅速かつ柔軟な対応を可能にできた²⁵。さらに、この対応力が日本企業の発展における一つの大きな要因となってきたものと考えられる。したがって本研究では、今後もこのような日本の組織特性を維持しながらも、しだいにスペシャリストの比率が高まっていくという立場から議論を展開していく。

3. 組織人モデルとプロフェッショナル・モデル

ここでは、本研究の基礎となる太田²⁶の組織人モデルとプロフェッショナル・モデルについて述べることにする。彼は、職業人のコミットメントには大きく分けて2つのタイプがあるとしている。そして、2つのタイプの類型化の基準として、組織への関わり方が目的的であるか手段的であるかをあげている。ここで、目的的であるということは組織に一体化・コミットしていることを意味し、手段的であるということは組織以外のものに一体化・コミットしていることを意味する。

前者は、メンバーに対する組織内の評価が組織外の評価を上回る場合であり、一般にそのギャップが大きいほど組織に一体化し、それがさらにギャップを拡大することになる。このように形成される組織や仕事に対する個人の関わり方を太田²⁶は「組織人モデル」(organization man model)と呼んでいる。このモデルにおいて、組織は閉鎖系(closed system)として認知される。したがって、労働市場と遮断されている分、組織は小さな誘因で貢献を得ることが可能である。また、専門的能力の外部汎用性がさほど重要でない場合は、組織に特化した能力を身につけさせる方が効率的である。そのため、職場内

教育訓練(OJT)によって仕事の能力が形成される職場ほど組織人モデルに近づきやすい。

さらに、組織内で能力を発揮し、評価を高め、他人との競争に勝ち抜くことによって高次の欲求を充足するため、組織に対して最大限の貢献を行うことになる。

一方、後者は組織よりも仕事に対して強くコミットするタイプである。一般に、個人の専門的能力に対する社会的評価・市場価値が高く、それが組織から直接得る誘因よりも魅力的である場合、個人は組織に属しながらも専門的能力を発揮する仕事を通して欲求を充足しようとするようになる。

これは、高い専門性を持った職種において多く見られる傾向であり、組織の外部の学会や協会へのコミットメントが起こりやすい。ただし、このようなタイプも組織に依存しないわけではなく、組織内の地位や評価によって専門の仕事を行う際の自由と独立、権限、経済的支援を得ようとする。その点において、組織との関わりかたが「手段的」である。このようなタイプの関わり方を、太田⁹⁾は「プロフェッショナル・モデル」(professional model)と呼んでいる。

プロフェッショナル・モデルにおける組織は開放系(open system)として認識されており、個人の選択肢は組織外部にも開かれている。そして、外部の専門家社会と彼の属する組織の両方にコミットしている。そのため、組織人モデルの場合のように所属する組織に対して最大限の貢献を行なおうとするのではなく、限定的な関わりを持つことになる。

4. 組織活性化と I-I chart

日本人は「活性化」という言葉を好んで使う傾向があり、例えば、企業では「職場の活性化」、「改善提案活動の活性化」、「QCサークルの活性化」等、大学では「授業の活性化」、「ゼミの活性化」、「クラブ・同好会の活性化」等を頻繁に耳にする。そのため、企業においても「組織活性化」に対する関心が高く、このテーマに関するセミナーがいたるところで開かれている。しかし、いざ「組織活性化とは何か?」というとなればあいまいな概念であり、組織開発の分野で日本にある考え方や技法などをすべて包括しているといわれる¹⁰⁾。

これに対して、高橋¹¹⁾はBarnardの組織成立の必要十分条件¹²⁾を満たすような組織にすることを組織活性化と考え、組織の活性化された状態(activated state)を、組織のメンバーが

- 1) 相互に意思を伝達し合いながら
- 2) 組織と共有している目的・価値を
- 3) 能動的に実現していこうとする

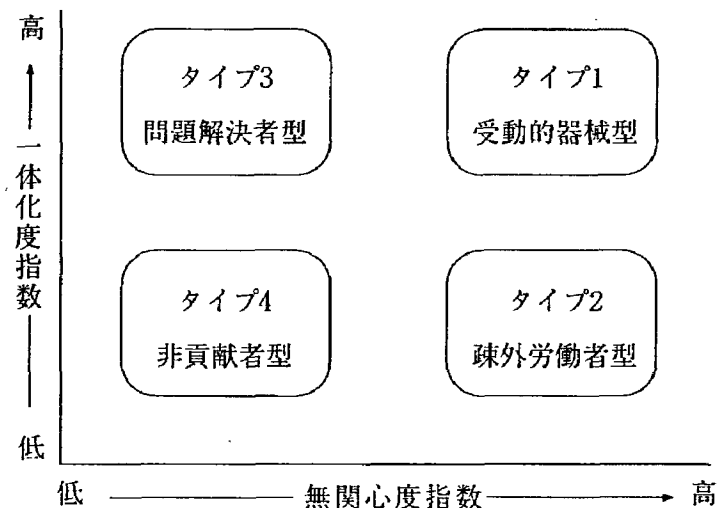
状態として定義している。

これに従えば、Barnard組織論の枠組みの中で組織活性化を議論することができ、背景となる理論に関してかなりすっきりしたものとなる。これら3つの中で、1)の条件はどのような組織においても必

ず満足する特性であるため、高橋⁴⁾は2)と3)の条件に注目して、2)の組織と目的・価値を共有している程度を表すものとして一体化度指数を、3)の能動的に思考している程度を表すものとして無関心度指数を設定している。そしてこれらを2軸に取り、図1に示すI-I chart (Identification-Indifference chart) 上で組織を構成するメンバーの特性を表している。

図1において、活性化された組織は無関心度指数が低く一体化度指数が高いタイプ3のメンバーが多い組織であり、タイプ1は組織の命令に忠実だがあまり自分から能動的に行動しようとししない。また、タイプ2は目的・価値の点では組織と一線を画しているが行動の点では命令に従う公務員タイプである。さらに、タイプ4は組織的な行動を期待できないタイプであり、実際の企業には少ない⁴⁾ため以下の議論からは除外する。

図1. 高橋のI-I chart



出典：高橋伸夫：組織の中の決定理論，朝倉書店，p.112(1993)

無関心度指数が低いタイプは、自ら問題を見つけ解決しようとするため、ネットワーク組織（あるいはマトリックス組織）が可能であり、これが高いタイプは上からいわれたことしかやらないため、ヒエラルキー・コントロールの組織以外はとることができない。また、一体化度指数が高いタイプは計画機能を権限委譲することが可能であり、低いタイプは局所最適に陥り易いため、これを行うことが困難である。

5. 学習の二面性と組織活性化

図1において、活性化された組織はタイプ3であることから、タイプ1、2の組織をタイプ3の組織にシフトさせることを「組織活性化」と考えることができる。その際、「何によってこのようなシフトを実現させるか？」が問題となる。この問題に関しては、従来より多くの理論的考察、実務的方法が議論されているが、それらに共通することは「メンバーの学習が必要である」ということである。

一方、組織における学習に関して、筆者らは従来の研究⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾において、スペシャリストとしての能力向上のための専門的学習、職場でのTQC、VE、VAに代表される組織全体の目的・価値を共有するための幅広い参加的学習といった組織における学習の二面性を指摘している。そして、専門的学習と幅広い参加的学習のパフォーマンスの変化を捉えるための概念モデルを提案し、簡単な数値例によるシミュレーションを行った結果、次のことを確認している。

- 1) 部門（個人）最適方向ベクトルと企業最適方向ベクトルのなす角度 ϕ が小さい（一体化度指数が高い）場合は、専門的学習に対する「注意の配分」⁽¹¹⁾を大きくすべきである。
- 2) 角度 ϕ が大きい（一体化度指数が低い）場合は、専門的学習と幅広い参加的学習のバランスのとれた学習が必要である。特に、幅広い参加的学習への注意の配分が小さいと、当初、時間の経過にともないパフォーマンスが低下する「迷信的学習」⁽¹²⁾の傾向（局所最適に相当する）がみられる。

「組織活性化にはメンバーの学習が必要である」といった基本的考え方に基づいて、上記のような学習の二面性と、I-I chart上でタイプ1、2からタイプ3へのシフトとして示される組織活性化を対応づけると、次のような関係を指摘することができる。

1) タイプ1の活性化

専門的学習によって担当業務に対する関心を高めることが必要である。そうすることによって、無関心度指数が低くなり、タイプ1からタイプ3へのシフトが可能となる。ただし、極端に注意の配分が専門的学習に偏ると、迷信的学習となってタイプ4に陥る危険性がある点に注意を要する。

2) タイプ2の活性化

専門的学習によって担当業務に対する関心を高めると同時に、学習の二面性の概念モデルの ϕ が大きい場合に相当するため、幅広い参加的学習によって組織全体の目的・価値を共有することが必要である。したがって、専門的学習と幅広い参加的学習に対するバランスのとれた学習を行なうことにより、無関心度指数が低く、一体化度指数が高くなり、タイプ2からタイプ3へのシフトが可能となる。幅広い参加的学習に対する注意の配分が小さいとタイプ4に陥るため、迷信的学習となる危険性がタイプ1の場合に比較して高い。

6. 組織活性化のカタストロフィー・モデル

図1のI-I chartの重要な特徴として、高橋自身⁽¹³⁾も指摘しているように、「非対称性」がある。つまり、無関心度指数は単に低いほど良いというわけではなく、活性化された（タイプ3）の組織のとなりに、無関心度指数は低くても、崩壊した組織とでもいふべきタイプ4の組織が位置している。したがって、一体化度指数が低い場合は、無関心度指数が低いとかえって最も悪い状態に陥ってしまうことになる。

I-I chart上で示される4つのタイプの「貢献度」を相対的に比較すると、最も良いのがタイプ3であり、次いでタイプ1、タイプ2、タイプ4の順となる。そこで、筆者らは従来の研究⁶⁾において、I-I chartの平面に直交するように、組織に対する「貢献度指数」の軸を設定し、一体化度指数、無関心度指数、貢献度指数からなる3次元の図（図2）によってこれらの関係を表現している。

貢献度指数の特徴は、一体化度指数に対して単調増加であるが、無関心度指数に対しては増加する場合（一体化度指数が小さい場合）と減少する場合（一体化度指数が大きい場合）にわかれることである。さらに、無関心度指数が低い場合、一体化度指数の高低によって貢献度指数に大きく差が生じるが、無関心度指数が高い場合は一体化度指数の高低による貢献度指数の差異が小さいことにも注意する必要がある。このような特性は、図2のような「くさびのカスタトロフィー」における平常要因 u を一体化度指数、分裂要因 v を無関心度指数、状態変数 y を貢献度指数と考えると理解し易い（図1と左右が逆になっている点に注意を要する）。このくさびのカスタトロフィーの局面は、(1)式によって表される。ただし、無関心度指数は低いほど能動的に思考する程度が高いため、(1)式における通常の分裂要因 v の符号が逆転する。

$$y^3 - v y - u = 0 \quad (1)$$

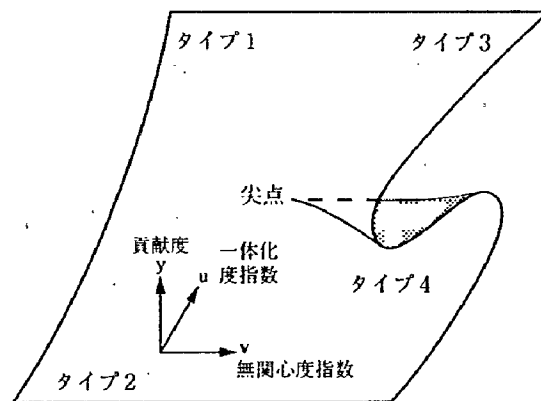


図2.くさびのカスタトロフィー

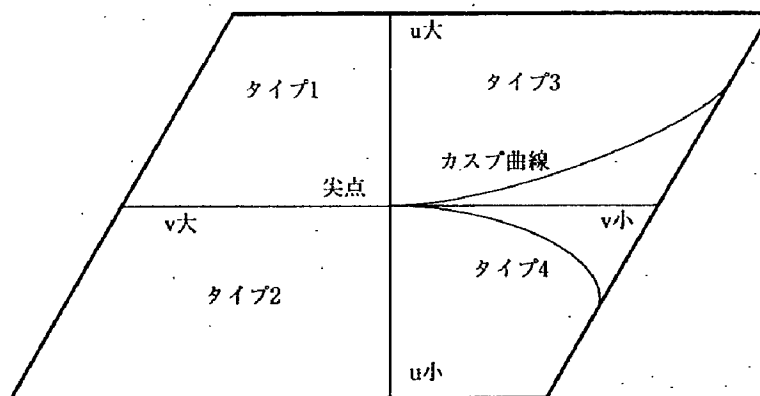


図3.コントロール平面

図2を見ると、活性化されたタイプ3の組織のとなりには、崩壊した組織とでもいうべきタイプ4の組織が位置しており、I-I chartの非対称性を具体的に表現している。くさびのカスタトロフィーは、カスタトロフィー理論における7つの初等カスタトロフィーの中で最も基本的なものであり⁴⁾、社会における非連続の現象を捉える際にしばしば用いられている（例えば、従来の研究^{10,11)}）。

図2は、組織活性化に関して我々にいくつかのヒントを与えてくれる。

まず第1に、無関心度指数（分裂要因）が大きい場合には一体化度指数（平常要因）の増加とともに貢献度指数は緩やかに連続的に増加する。すなわち、無関心圏が大きいために組織と目的・価値を共有している程度が大きくてもさほど高い貢献度は期待できないが、一体化度指数が小さくても組織の命令には従うため、その間の貢献度の差異は小さい。

これに対して、無関心度指数が低い場合は、一体化度指数が高いと活性化された状態となって高い貢献度を示し、一体化度指数が低いと「非貢献者型」に陥ってしまう。したがって、一体化度指数の高低による貢献度の差異が大きい。

次に、第2の特徴を捉えるために、図2を真上から見た平面図（図3）を考える。この平面は「コントロール平面」と呼ばれ、図2の折り目の線が図3では「くさび」の形をしており、これは「カスプ曲線」と呼ばれる。また、 $u=0$ 、 $v=0$ の点でカスプ曲線が交わり、この交点は（カスプの）尖点と呼ばれる。図3で尖点よりも右の範囲、すなわち無関心度指数が小さいときに、一体化度指数が大きいところ（活性化された状態）から次第に小さくなっていく場合を考えると、図2の下側のカスプ曲線との交点で上のアトラクタから下のアトラクタ（非貢献者型）に落ちるため、貢献度指数が非連続の動きをする。組織のメンバーが活性化された状態から、何らかの理由で一体化度指数が低くなっていったときに、ある時点で急激に貢献度指数が低くなって、非貢献者型に「落ちる」。これは、貢献度の高い活性化された社員の意識が会社から離れていったときに、ある日突然、転職するといった現象を説明するものである。また、活性化された社員が重要なポストからはずされたときに会社への帰属意識がうすれ、非貢献者となって会社の悪口を言いふらすということもこれに相当するものだと考えられる。

第3の特徴は、活性化された状態から非貢献者へのジャンプを起こすタイミングが $u=0$ ではなく、それから少し遅れて図3の下側のカスプ曲線との交点でジャンプを起こすことである。これとは逆に、非貢献者型が一体化度指数を高めていって活性化する場合も、同様に $u=0$ から少し遅れて上側のカスプ曲線との交点でジャンプを起こすことになり、この現象は「遅れの規約」と呼ばれる。すなわち、尖点よりも左側（ $v>0$ ）では、平常要因が $u>0$ から減少していった $u<0$ になると状態変数 y も負になるのに対して、尖点よりも右（ $v<0$ ）では、平常要因 u が負になっても少しの間、状態変数 y は正で「持ちこたえ」て、カスプ曲線を越えて初めて負となる。しかし、このときジャンプを起こし、状態変数はきわめて低い値となる。遅れの規約は、活性化された従業員が非貢献者にジャンプするとき、また非貢献者が活性化された状態にジャンプするとき、平常要因のより大きな変化を必要とすることを表しており、現実に即した特徴だと考えられる。

第4に、図2、図3は、タイプ2の活性化において、カスプ曲線と交わらないようにタイプ3にシフ

トすべき、すなわち図3の尖点の上をまわってタイプ3に行くべきであることを示している。なぜなら、尖点の下を通るとタイプ4（非貢献者型）に落ちてしまうためである。タイプ2からタイプ3へのシフトには、一体化度指数を高め無関心度指数を低めることが必要であるが、その際に一体化度指数を高めてから無関心度指数を低めるべきであることを示している。筆者らは従来の研究⁹⁴⁾の「学習の二面性の概念モデル」において、無関心度指数を低めるためには専門的学習が必要であり、一体化度指数を高めるためには幅広い参加的学習が必要だということを指摘しているが、これに従えば、最初は幅広い参加的学習に対する注意の配分を大きくし、その後、専門的学習に対する注意の配分を大きくすべきであるといった学習の方向性に関する順序を示唆するものとなる。このことは、タイプ2の活性化の際に幅広い参加的学習に対する注意の配分が小さいと当初、学習の経過にともないパフォーマンスが低下するといった「迷信的学習」に陥ることと整合的である。

このように、くさびのカスタロフイーは、I-I chartの非対称性を表現するだけでなく、組織活性化の過程で我々が経験的に知っている現実の問題に関して、それを把握し解決するための示唆を与えるものである。

以上のカスタロフイー・モデルによって示唆される組織活性化の特徴をまとめると、下記のようなになる。

- 1) 無関心度指数が高い場合には、一体化度指数の増加とともに貢献度指数は緩やかに連続的に増加するが、これが低いときは一体化度指数の高低による貢献度の差異が大きい。
- 2) 無関心度指数が低い場合、一体化度指数の変化によって、貢献度指数が非連続の動きをする（急激に上昇・下降する）。
- 3) 上記の急激な上昇・下降といったジャンプは、一体化度指数がくさびの尖点の位置（ $u=0$ ）までいってから少し遅れて発生する（遅れの規約に従う）。
- 4) 無関心度指数が高く一体化度指数が低い（タイプ2の）メンバーが活性化するためには、最初は幅広い参加的学習に対する注意の配分を大きくし、その後、専門的学習に対する注意の配分を大きくすべきである。反対に当初、専門的学習に対する注意の配分を大きくすると局所最適（迷信的学習）に陥り易い。

7. 組織におけるメンバーのコミットメント、活性化、学習の関係

ここでは、上記の太田⁹⁵⁾、高橋⁹⁶⁾、筆者ら⁹⁷⁾の研究を総合的に検討し、太田のいう組織に対する関心と高橋のいう一体化度指数、および仕事に対する関心と無関心度指数が対応づけられ、組織に対する関心と仕事に対する関心を両方高めることが組織活性化につながることを指摘する。さらに、それぞれの関心を高めるためには、専門的学習、幅広い参加的学習が必要であることについて述べる。

組織のメンバーが、自己の欲求を充足するために組織と仕事のどちらにより強くコミットするかによっ

て、彼らの考え方や行動に大きな差異が生じる。この問題に対して、前述のように太田⁹⁾は、組織に対するコミットが強いメンバーを「組織人モデル」により表現し、仕事に対するコミットが強いメンバーを「プロフェッショナル・モデル」により表現している。組織人モデルでは、組織のメンバーが彼の欲求の多くのものを組織を通して得ようとするため、組織に対して最大限の貢献をしようとする。これに対して、プロフェッショナル・モデルでは、仕事に対するコミットが強いため、自己の仕事でのスペシャリストとしての能力向上によって高い社会的評価を得ようとする。

そして、太田はこれら2つのモデルの適用の際の基準として、組織への関わり方が目的的吗であるか手段的吗であるかをあげている。ここで、目的的吗であるということは組織に一体化・コミットしていることを意味し、手段的吗であるということは組織以外のものに一体化・コミットしていることを意味する。

組織人モデルによって表現されるメンバーが組織に一体化・コミットしているということは、高橋のI-I chart¹⁰⁾において「一体化度指数」が高いことを意味する。これより、太田の組織人モデルと、高橋のI-I chartにおける一体化度指数は密接な関係にあることがわかる。さらに、そのための学習の方向性が組織と目的・価値を共有するための「幅広い参加的学習」にあり、組織における学習の二面性に関する筆者らの研究⁹⁾¹⁰⁾とも対応づけられる。

一方、プロフェッショナル・モデルでは、仕事に対するコミットメントが強いため、自己の仕事でのスペシャリストとしての能力向上が優先される。これは、「専門的学習」に対する注意の配分が大きいことを意味し、太田のプロフェッショナル・モデル⁹⁾と筆者らの組織における学習の二面性の概念モデル⁹⁾¹⁰⁾の専門的学習が対応づけられることがわかる。さらに、4節・5節で述べたように、専門的学習は高橋のI-I chartにおける無関心度指数を低めるため、太田のプロフェッショナル・モデル⁹⁾と高橋のI-I chart¹⁰⁾における無関心度指数が対応づけられることがわかる。

以上より、組織人モデルと一体化度指数および幅広い参加的学習が対応づけられ、プロフェッショナル・モデルと無関心度指数および専門的学習が対応づけられる。そして、組織におけるメンバーのコミットメント、活性化、学習は互いに深く関連している。さらに、これらが関連しあっていることは我々に新たな視点を提示する。すなわち、多くの場合、組織人モデルとプロフェッショナル・モデル、あるいは組織へのコミットメントと仕事へのコミットメントはトレード・オフの関係として捉えられているが、太田⁹⁾自身も指摘しているようにこれらの両立もありうるということである。この両立は、高い一体化度指数・低い無関心度指数を示すため、組織におけるメンバーの活性化（組織活性化のカタストロフィー・モデルにおけるタイプ3へのシフト）を意味する。したがって、組織人モデルとプロフェッショナル・モデルの二者択一的な議論よりも、これらの両立のための議論が組織にとって重要である。さらに、これらを両立しなければならないといところから、組織活性化が容易でない（遅れの規約にしたがう）ことがわかる。

次節では、この「両立」に注目して新たなコミットメントのモデルを提案する。

8. 活性人モデルの提案

前節で述べたように、組織人モデルと一体化度指数および幅広い参加的学習、また、プロフェッショナル・モデルと無関心度指数および専門的学習がそれぞれ関連しあっていることは我々に新たな視点を提示する。それは、一体化度指数を高め、無関心度指数を低めることが組織活性化を意味するため、組織人モデルとプロフェッショナル・モデルの両立が組織にとって重要であるという視点である。また、それが幅広い参加的学習と専門的学習の両方を必要とするという視点である。

そこで、組織人モデルとプロフェッショナル・モデルを統合した「活性人モデル」を提案する。このモデルでは、組織に対する関心も仕事に対する関心も高く、組織に対して積極的に貢献しようとすると同時に自己のスペシャリストとしての社会的評価も高めようとする。その際、組織の外部に対する関心も高いために、組織に対する「最大限」の貢献というわけにはいかないが、与えられた制約の中でできる限りの貢献をしようとする。

ここで「活性人」と呼ぶのは、組織人モデルとプロフェッショナル・モデルの両立が、一体化度指数を高め、無関心度指数を低めること、すなわち組織「活性」化を意味するためである。そして、これは組織活性化のカタストロフィー・モデル（図2）においてタイプ1，2，4のメンバーがタイプ3（問題解決者型）にシフトすることに相当する。

活性人モデルは主として、従来の組織人モデルの一部がシフトすることによって成立するものと考えられる。そして、このシフトにはポジティブ・アプローチとネガティブ・アプローチの2つが存在する。

ポジティブ・アプローチは、高学歴者、特に大学院進学者の増加によるものであり、従来は組織人モデルによって説明されるべきメンバーが高い専門能力を持つ場合である。このタイプは、自己にとって組織への貢献は最も重要であるが、プライベートな時間には自己の専門能力およびその社会的評価をさらに高めるために、学会、研究会等に積極的に参加する。しかし、組織に対する関心が低いわけではなく、組織内では組織人モデルとほぼ同様の行動をとる。近年の社会人大学院生の増加は、この傾向を強めていくものと考えられる。

ネガティブ・アプローチは、バブル崩壊後の雇用不安によるところが大きく、もし現在の組織にいらなくなったときにも職を得ることができるように、またその際により好条件となるように、専門に関する社会的評価を高めておこうとする場合である。これは、中高年層に多いアプローチである。しかし、現在の組織に留まることができればその方が望ましいため、やはり組織への貢献が最も重要であるが、プライベートな時間に学会、研究会等に積極的に参加する。ただし、中高年者のネガティブ・アプローチはポジティブ・アプローチとは異なり、組織内での専門性と社会一般での専門性のギャップや専門能力の陳腐化といった問題があるため、初歩的な講習会への参加といった場合も考えられる。

活性人モデルの特徴をまとめると、表1のようになる。

表1 活性人モデルの特徴

項 目	特 徴
コミットメント	組織と仕事の両方
組織への関わり方	目的的（プロフェッショナル・モデルでは手段的，限定的）
一体化度指数	高い（プロフェッショナル・モデルでは低い）
無関心度指数	低い
組織に対する貢献	組織内のできる限りの貢献 (組織人モデルでは組織内外を通じての最大限の貢献)
専門能力に対する評価	組織内では組織での評価，組織外では社会的評価が重要
専門能力向上への機会	学会，研究会，講習会への参加等
学習の方向性	専門的学習と幅広い参加的学習の両方を積極的に行なう（プロフェッショナル・モデルでは専門的学習，組織人モデルでは幅広い参加学習に大きく注意を配分）

9. 組織人モデル，プロフェッショナル・モデル，活性人モデルの示唆する組織特性

組織人モデル，プロフェッショナル・モデル，活性人モデルの3つのモデルの関係は，組織特性に関して新たな視点を提示する。

第1は，上記のように，組織人モデルとプロフェッショナル・モデルの両立が組織にとって重要だという点である。本研究では，そのために組織人モデルとプロフェッショナル・モデルを統合した「活性人モデル」を提案した。さらに，従来，組織人モデルとプロフェッショナル・モデルはトレード・オフの関係のように捉えられてきたことをふまえると，組織にとってこれらの両立，すなわち組織活性化が容易でないことの説明が可能となる。このことは，組織活性化のカタストロフィー・モデルにおける「遅れの規約」と整合的である。

第2に，組織人モデルによって表現されるメンバーの学習が幅広い参加的学習にあり，プロフェッショナル・モデルによって表現されるメンバーの学習が専門的学習にあることがわかる。前者では，常に組織への貢献に最大限の関心があるため，自己の適性よりも組織のための学習が優先される。これは，筆者らの学習の二面性の概念モデルにおいて部門あるいは個人最適方向ベクトルを企業最適方向ベクトルに近づけることを意味し，組織人モデルにおいて組織に特化した能力を身につけることと整合的である。また，後者では，プロフェッショナル・モデルの名が示すとおり，自己の「専門的」能力を高めるために専門的学習に注意を大きく配分するが，これは自己のめざす方向（個人最適方向ベクトル）へのパフォーマンスのベクトルのノルムを拡大するものとして表現することができる。したがって，これら2つのモデルを統

合した活性人モデルでは、幅広い参加的学習と専門的学習の両方を必要することがわかる。また、組織人モデルにおける学習よりもプロフェッショナル・モデルにおける学習の方が迷信的学習（局所最適の追求）の危険性が高いことが示唆される。

第3に、組織人モデルとプロフェッショナル・モデルが、4節で述べた組織における学習の二面性の概念モデルを通して、日本と欧米の組織特性と対応づけられることである。筆者らは従来の研究⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾において、青木の双対モデル⁽¹¹⁾を基礎にして、日本、欧米（特に米国）の組織特性と学習の二面性の関係について検討している。欧米の組織では多くの場合、本来業務の能力向上を優先して専門的学習のウェイトが高く、その際の局所最適を垂直的なヒエラルキー・コントロールが防止している。これに対して、日本の組織では、環境の変化やトラブルに迅速かつ柔軟に対応するために、一般に実行部門への権限委譲による水平的コーディネーションが行われており、その際の局所最適をジョブ・ローテーションと幅広い参加的学習が防止している⁽⁹⁾。したがって、幅広い参加的学習に特徴がある日本の組織特性は組織人モデルと対応づけられ、専門的学習が優先される欧米の組織特性はプロフェッショナル・モデルに対応づけられることがわかる。

さらに、日本においては技術革新、経営多角化等によりスペシャリストの採用および育成が急務となっている状況、また欧米においてはリエンジニアリングに代表されるように実行部門への権限委譲による水平的コーディネーションを基礎とした柔軟な組織への変革が志向されている状況を考えると、活性人モデルへのシフトが日本と欧米に共通した課題となることが示唆される。このように、組織人モデル、プロフェッショナル・モデル、活性人モデルは、日本と欧米の組織特性を捉える際の一つの視点ともなりうるものであろう。

10. おわりに

本研究では、組織のメンバーのコミットメントのタイプに注目して、太田⁽⁹⁾の組織人モデルとプロフェッショナル・モデル、高橋のI-I chart⁽⁹⁾、筆者らの組織における学習の二面性の概念モデル・組織活性化のカスタロフィーモデル⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾、青木の双対原理⁽¹¹⁾を総合的に検討した。

その結果、太田の組織人モデルと高橋のI-I chartにおける一体化度指数、および太田のプロフェッショナル・モデルと高橋の無関心度指数がそれぞれ対応づけられ、組織に対する関心と仕事に対する関心を両方高めることが組織活性化につながることを指摘した。それにより、組織人モデルとプロフェッショナル・モデルの二者択一的な議論よりも、これらの両立のための議論が組織にとって重要であることを示し、これを表現するモデルとして「活性人モデル」を提案した。

さらに、それぞれの関心を高めるためには、筆者らの「組織における学習の二面性の概念モデル」における専門的学習と幅広い参加的学習が必要であり、それらへの注意の配分を青木の双対モデルによって検討すると、幅広い参加的学習に特徴がある日本の組織特性は組織人モデルと対応づけられ、専門的学習が優先される欧米の組織特性はプロフェッショナル・モデルに対応づけられることを指摘した。ま

た、日本と欧米の組織が現在置かれている状況を考えると、「活性人モデル」へのシフトが両者に共通した課題となることを示唆した。

参考文献

- (1) 山下洋史：“組織におけるメンバーのコミットメントと活性化の関係”，山梨学院大学「経営情報学論集」，No. 4，pp. 151-160 (1998)
- (2) 太田肇：日本企業と個人，白桃書房 (1994)
- (3) Takahashi, N.: "An Evaluation of Organizational Activation," The International Journal of Management Science, Vol.20, pp. 149-159 (1992)
- (4) 高橋伸夫：組織の中の決定理論，朝倉書店 (1993)
- (5) 山下洋史：人的資源管理の理論と実際，東京経済情報出版 (1996)
- (6) 山下洋史：“カスタトロフィー理論を用いた組織活性化の概念モデル”，日本経営工学会春季大会予稿集，pp. 149-150 (1995)
- (7) 山下洋史，尾関守：“組織における学習の二面性に関する研究”，日本経営工学誌，Vol.45, No.3, pp.246-251 (1994)
- (8) 山下洋史：“組織における学習と活性化の関係”，日本経営システム学会誌，Vol.11, No.2, pp.49-54 (1994)
- (9) 山下洋史，尾関守：“組織における学習の二面性と注意の配分”，日本経営工学会秋季研究発表大会予稿集，pp. 249-250 (1993)
- (10) 山下洋史：“学習速度を考慮した組織学習の二面性の分析モデル”，山梨学院短期大学「研究紀要」，No.14, pp. 123-127 (1994)
- (11) 青木昌彦：日本企業の組織と情報，東洋経済新報社 (1989)
- (12) 馬場房子：「組織の活性化」，森五郎編『労務管理論』，有斐閣 (1989)
- (13) Barnard, C. I. 著，山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳：新訳 経営者の役割，ダイヤモンド社 (1968)
- (14) 野口広：経営のカスタトロフィー理論，PHP 研究所 (1982)
- (15) 尾関守，大野高裕，奥井規品，松丸正延：“カスタトロフィー理論を用いた企業モデル”，日本経営工学会春季大会予稿集，pp. 199-200 (1985)
- (16) 大野高裕，尾関守：“カスプ曲線の設定による倒産判別分析”，日本経営工学会春季大会予稿集，pp. 45-46 (1986)
- (17) 大野高裕，尾関守：“カスタトロフィーによる倒産分析の統合”，日本経営工学会春季大会予稿集，pp. 47-48 (1986)
- (18) 山下洋史：“JITシステムとMRPシステムの組織特性の側面からの比較”，日本経営システム学会誌，Vol. 11, No.1, pp. 23-29 (1994)
- (19) 山下洋史：“日本企業における昇進・昇格管理の重要性”，日本経営システム学会誌，Vol.13, No.1, pp. 45-50 (1996)
- (20) 山下洋史：“日本企業の組織特性とリエンジニアリング”，日本経営システム学会誌，Vol.14, No.1, pp. 43-48 (1997)
- (21) 山下洋史：“JITシステムと組織活性化の関係”，山梨学院短期大学「経営研究」，No.4, pp. 79-87 (1995)
- (22) 山下洋史編著，金子勝一，田島悟著：On the Job Computing，経林書房 (1998)
- (23) 田中政光：イノベーションと組織選択，東洋経済新報社 (1990)

(やました ひろし)